

NGƯỜI QUẢN LÝ, LÃNH ĐẠO THEO MỘT SỐ LÝ THUYẾT HIỆN ĐẠI

*Đỗ Minh Cương**

Quản lý là một hoạt động thiết yếu nảy sinh khi con người lao động, sinh hoạt tập thể. Trong mỗi thời đại, dựa vào thực tiễn và kinh nghiệm quản lý chung, loài người đã đúc kết nên những tư tưởng và lý luận quản lý, tạo ra cơ sở và phương pháp luận cho các phương thức và phong cách lãnh đạo, quản lý khác nhau trong lịch sử. Mặt khác, những tư tưởng và lý luận quản lý này cũng mang dấu ấn cá nhân, giai cấp, dân tộc và thời đại của tác giả.

Những tư tưởng quản lý đầu tiên được hình thành từ thời cổ đại, nhưng phải đến khi *cuộc cách mạng công nghiệp* bước vào giai đoạn trưởng thành thì xã hội mới có đủ điều kiện cho sự xuất hiện *những lý luận quản lý hiện đại bàn về vai trò, chức năng, nhiệm vụ, nội dung, phương pháp và phong cách làm việc của người lãnh đạo, quản lý*.

Những tư tưởng và lý luận hiện đại về người lãnh đạo, quản lý xuất hiện sớm nhất từ việc nghiên cứu quản lý doanh nghiệp sau đó một số quan điểm, lý thuyết xuất sắc nhất của nó được chuyển giao, vận dụng cho khu vực công quyền. Sở dĩ có tình trạng như vậy vì doanh nghiệp kinh doanh luôn phải đối mặt với nguy cơ thua lỗ, phá sản, để nâng cao hiệu quả sản xuất và năng lực cạnh tranh, nó buộc phải không ngừng

đổi mới hệ thống quản lý. Mặt khác, hiệu quả của quản lý doanh nghiệp rất dễ đo đếm, nhận biết để đi đến các khái quát lý luận; sự công bố lý luận về vấn đề này ít bị ràng buộc, cản trở bởi quan điểm giai cấp hay hệ tư tưởng nào. Cho đến nay, sự lạc hậu về khoa học quản lý của khu vực công quyền với khu vực quản trị kinh doanh vẫn là thực trạng của các nước phát triển. Ví dụ, theo nhà khoa học và thực hành quản lý Christian Batal ở Pháp, khu vực doanh nghiệp tư nhân đã áp dụng quản lý nguồn nhân lực, một môn chuyên ngành của khoa học quản lý từ những năm 1980 nhưng phải đến những năm 90 khoa học này mới được áp dụng vào khu vực cơ quan công quyền. “Mười năm chênh lệch giữa khu vực nhà nước và khu vực tư trong lĩnh vực này là hoàn toàn logic. Chúng ta đều biết rằng, các tổ chức chỉ vận động dưới áp lực của môi trường. Khu vực tư bắt đầu chịu ảnh hưởng của cạnh tranh trước khi khu vực nhà nước phải chịu áp lực về ngân sách”⁽¹⁾. Sau đây là một số lý thuyết quản lý tiêu biểu về người lãnh đạo, quản lý doanh nghiệp:

1. Frederick Winslow Taylor (1856-1915) là tác giả của *thuyết Quản*

TS., Viện KH Tổ chức, Ban Tổ chức TW.

(1) Christian Batal: *Quản lý nguồn nhân lực trong khu vực nhà nước*, Nxb. CTQG, Hà Nội, 2002, T.1, tr.36.

lý theo khoa học và cũng là người mở đường của khoa học quản lý hiện đại.

Ông là người có công trong việc tách quản lý khỏi quyền sở hữu và việc sử dụng quyền lực một cách chủ quan, cảm tính. Vào thời của ông, lãnh đạo và quản lý là quyền lực dành riêng cho người sở hữu xí nghiệp và các ông chủ này sử dụng nó một cách chủ quan, kinh nghiệm chủ nghĩa. Công nhân nhận thấy luôn bị giới chủ áp bức, bóc lột một cách bất công, vô lý nên họ luôn tìm cách chống đối, đấu tranh và tìm hãm đầu ra của sản xuất một cách có hệ thống.

a. *Cải tạo, xây dựng quan hệ quản lý tốt đẹp giữa người quản lý với những người bị quản lý trên cơ sở cùng chung lợi ích để tăng hiệu suất của xí nghiệp* là sứ mạng đầu tiên của người lãnh đạo và Taylor gọi tư tưởng này là *“một cuộc cách mạng tinh thần vĩ đại”*:

Quản lý theo khoa học không phải là công cụ để đạt tới hiệu quả hay phương pháp tính chi phí, trả lương mới. “Đây là sự mở đầu của cuộc cách mạng tinh thần vĩ đại, một cuộc cách mạng tạo nên bước đi đầu tiên tới quản lý theo khoa học. Nó diễn ra theo chiều hướng thay đổi toàn bộ tinh thần, thái độ của cả đôi bên; thay chiến tranh bằng hoà bình; thay sự bất hoà và xung khắc bằng sự hợp tác anh em chân thật, thay tính cạnh giác, đa nghi bằng niềm tin giữa đôi bên; trở thành bạn; chứ không phải là kẻ thù của nhau; tôi nói rằng quản lý theo khoa học phải được phát triển theo đường lối này”⁽²⁾

b. *Chức năng thứ hai của các nhà lãnh đạo, quản lý là phải thực hành một hệ thống quản lý khoa học* theo các

nguyên tắc tiêu chuẩn hoá công việc và công cụ, chuyên môn hoá lao động, chế độ trả lương theo định mức và sản phẩm của mỗi người nhằm tạo động cơ khuyến khích công nhân không ngừng tăng năng suất lao động.

Tuy nhiên, không phải nhà quản lý nào cũng có khả năng phân tích công việc, chuẩn hoá các công cụ, thao tác và tìm ra những *“người giỏi nhất”* cho mỗi công việc cụ thể nên Taylor đã phân các nhà quản lý thành ba loại chức năng, nhiệm vụ khác nhau: *nhà tư vấn quản lý* đóng vai trò xây dựng hệ thống quản lý khoa học và tham mưu, *người lãnh đạo* doanh nghiệp quyết định việc áp dụng hệ thống quản lý khoa học còn các *nhà quản lý cấp thấp* - đốc công - có vai trò thực hành quản lý, trực tiếp hướng dẫn công nhân. Ba nhân vật này cần có mối quan hệ chặt chẽ với nhau trong một hệ thống quản lý. Bản thân Taylor, mặc dù đã giữ các chức vụ Kỹ sư trưởng của một tập đoàn lớn, Chủ tịch Hội các kỹ sư cơ khí Mỹ, nhưng vẫn chỉ tự nhận mình là một *nhà tư vấn quản lý*.

c. *Chức năng thứ ba của người lãnh đạo là phải phân công theo chức năng và thực hiện sự uỷ quyền, phân quyền trong bộ máy quản lý*. Taylor chủ trương thay thế hình thức tổ chức bộ máy trực tuyến và sự chỉ huy kiểu quân đội bằng hình thức tổ chức theo chức năng. Thực hành quản lý tại một tờ-rót sản xuất thép, ông đặt ra tám chức danh quản lý cấp cơ sở để nâng cao tính chuyên môn hoá lao động: quản lý trình tự tác nghiệp, quản lý thao tác, quản lý giá thành, quản lý kỷ luật, quản lý kỹ năng...

Ông nhấn mạnh rằng, khi đã có một hệ thống quản lý khoa học thì một nhà quản lý trung bình cũng có thể làm tốt công việc của mình nên muốn nâng cao

⁽²⁾ Đỗ Minh Cường (chủ biên): *Các học thuyết quản lý*, Nxb. CTQG, 1996, tr.91-92.

hiệu suất của xí nghiệp thì phải phân cấp, phân quyền đội ngũ và quản lý chuyên môn hoá theo chức năng của các bộ phận phòng, ban. Mặc dù chưa có sự phân biệt về định nghĩa giữa lãnh đạo và quản lý nhưng ông đã nói đến nguyên tắc *phân cấp và phân quyền giữa người lãnh đạo và người quản lý*, trước hết là ở chỗ: người lãnh đạo cần dành tinh lực chủ yếu vào việc xử lý các sự việc về quản lý có tính ngoại lệ quan trọng, còn những việc thông thường thì giao cho nhân viên quản lý cấp dưới. Nếu không biết thực hiện sự uỷ quyền và phân quyền, cấp lãnh đạo sẽ bị chìm ngập trong các công việc giấy tờ, sự vụ hàng ngày.

Nhìn chung, thuyết quản lý một cách khoa học của Taylor được gọi là thuyết *quản lý tác nghiệp*, đối tượng nghiên cứu và đối mới quản lý của ông chủ yếu là cấp quản lý tác nghiệp trong một bộ máy quản lý doanh nghiệp công nghiệp.

Phong cách của nhà quản lý (mà ông là một tấm gương) là phải sâu sát với cấp cơ sở, trực tiếp quan sát công nhân thao tác để hướng dẫn cho họ phương pháp làm việc khoa học nhằm đạt hiệu suất cao và lợi ích cho cả đôi bên. Nói cách khác, tác phong của một nhà quản lý tác nghiệp là phải “cầm tay, chỉ việc” cho những người dưới quyền, trước hết người lao động tại cơ sở.

Thuyết quản lý theo khoa học của F.Taylor bị nhiều nhà khoa học quản lý sau này phê phán ở quan điểm “con người kinh tế”, chưa thấy được các nhân tố “phi kinh tế” trong lãnh đạo, quản lý. Nhưng đối với các nước mới bước vào thời kỳ CNH- HĐH, trình độ quản lý nhìn chung còn thấp, thì việc áp dụng phương pháp quản lý một cách khoa học

là rất cần thiết, có tác dụng nâng cao hiệu quả của lãnh đạo, quản lý. Năm 1918, nước Nga đang khẩn trương khôi phục nền kinh tế bị chiến tranh tàn phá, chuẩn bị cho thời kỳ công nghiệp hoá và khi thuyết quản lý theo khoa học mới được truyền bá ở châu Âu, VI. Lênin đã kêu gọi: “Nhiệm vụ mà nước Cộng hoà xã hội chủ nghĩa Xô Viết sẽ phải giải quyết, có thể nêu ra một cách vắn tắt như sau: chúng ta phải áp dụng phương pháp Taylor và nâng cao năng suất lao động theo kiểu khoa học của người Mỹ trong cả nước Nga, kết hợp phương pháp ấy với việc giảm bớt thời gian lao động sử dụng những phương pháp sản xuất và tổ chức lao động mới mà không gây ra một thiệt hại nào đối với sức lao động của nhân dân lao động”¹. Và Người khẳng định: “Chỉ có những người nào hiểu rằng không học tập những kẻ tổ chức ra tởrớt thì không thể tạo ra hoặc thực hiện chủ nghĩa xã hội, chỉ những người đó mới đáng gọi là người cộng sản”².

Việt Nam trong thời kỳ công nghiệp hoá, hiện đại hoá đã xuất hiện nhu cầu áp dụng phương pháp quản lý theo khoa học không chỉ đối với khu vực doanh nghiệp (tiêu biểu là các doanh nghiệp áp dụng hệ thống ISO 9000 vào quản lý) mà còn cả với khu vực hành chính, sự nghiệp. Kết quả đánh giá bước đầu của hai dự án về cải cách hành chính ở nước ta do Na-uy và Thụy Điển tài trợ cho thấy việc áp dụng quản lý khoa học, bắt đầu từ việc phân tích và mô tả công việc của công chức tại chính quyền một số

¹ VI. Lênin toàn tập, Nxb. Tiến bộ, Matxcova, 1978, tr.36, 174, 382.

² VI. Lênin toàn tập, Nxb. Tiến bộ, Matxcova, 1978, tr.36, 174, 382

địa phương đã giúp cho họ nâng cao hiệu suất và chất lượng công tác, theo đánh giá của một cán bộ lãnh đạo Bộ Nội vụ, có thể “đây sẽ là một bước đột phá trong cải cách hành chính”³.

2. Thuyết Quản lý tổng quát của H.Fayol

Cùng thời với F.Taylor, Henri Fayol (người Pháp, 1841-1925), mãi đến năm 1949 mới công bố cuốn sách *Quản lý công nghiệp và quản lý chung* (Administration industry and general)⁽³⁾, được đánh giá là một “*người cha thực sự của lý thuyết quản lý hiện đại*”, “*một Taylor của châu Âu*”. Cũng giống Taylor, Fayol là một nhà thực hành quản lý rất thành công trước khi trở thành nhà lý luận quản lý nhưng khác với Taylor, trọng tâm nghiên cứu về quản lý của Fayol không phải là cấp tác nghiệp mà là cấp *lãnh đạo xí nghiệp* và ông không hề dấu ý định vận dụng quản lý từ lĩnh vực công nghiệp sang các tổ chức và lĩnh vực xã hội khác.

a. *Fayol phân biệt công việc lãnh đạo với công việc quản lý, và mối quan hệ giữa chúng trong một xí nghiệp.* Theo ông, toàn bộ hoạt động của xí nghiệp bao gồm 6 loại công việc: kỹ thuật, thương mại, tài chính, an ninh, kế toán, quản lý. Thực chất của quản lý là sự bảo đảm cho hoạt động cộng đồng có thể tiến hành thuận lợi; là một công cụ của tổ

chức xã hội có đặc trưng là “*chỉ tác động đến con người*”⁽⁴⁾

Phạm vi chức năng của *người lãnh đạo* bao gồm toàn bộ công việc kinh doanh của xí nghiệp chứ không phải chỉ là công việc quản lý. Nhưng để cho các hoạt động của xí nghiệp được tiến hành thuận lợi thì phải có sự tham gia và phát huy tác dụng của quản lý. Như vậy, nhà lãnh đạo phải biết sử dụng, phát huy sức mạnh của các nhà quản lý dưới quyền mình.

Hơn nữa, người nào ở vị trí càng cao trong một tổ chức thì hoạt động quản lý càng chiếm phần chủ yếu trong toàn bộ nội dung hoạt động của họ. “Cần phải xác định rõ hoạt động chủ yếu của người lãnh đạo là quản lý và thông qua hoạt động quản lý để thúc đẩy các hoạt động kinh doanh của xí nghiệp”. Như vậy, khái niệm quản lý của Fayol có nội hàm trùng với khái niệm *quản lý nguồn nhân lực* được áp dụng rộng rãi tại nước Pháp những năm 80.

Khác với Taylor- người chủ trương tách biệt hoàn toàn chức năng quản lý với chức năng thao tác, Fayol cho rằng quản lý không phải là đặc quyền của một tầng lớp mà là trách nhiệm chung của tất cả mọi người trong xí nghiệp, từ người lãnh đạo cấp cao đến mỗi công nhân đều có thể tham gia hoạt động quản lý với mức độ khác nhau. Từ đó ông đưa ra một trật tự thứ bậc trong hệ thống quản lý doanh nghiệp gồm 3 cấp cơ bản: cấp cao - cấp điều hành, cấp trung- tham mưu- và cấp thấp - tác nghiệp.

b. *Các chức năng của lãnh đạo, quản lý.* Fayol là người đầu tiên nêu ra một

³ WWW. Vnn.Vn: ViệtNamnet ngày 13/3/2005, bài “Công chức Việt Nam nên ghi nhật ký công việc”.

⁽³⁾ Cụm từ “General administration” được dịch ra tiếng Việt với các tên khác nhau: quản lý nói chung, quản lý tổng quát, quản lý hành chính nên lý thuyết của Fayol cũng được gọi theo một trong ba tên trên.

⁽⁴⁾ “*Tinh hoa quản lý*”, Nguyễn Cảnh Chất dịch và biên soạn, Nxb. Lao động- xã hội, Hà Nội, 2002, tr.59-60.

cách rõ ràng 5 chức năng (5 yếu tố) của quản lý, bao gồm :

(1) - *Chức năng hoạch định* (dự đoán, lập kế hoạch);

(2) - *Chức năng tổ chức* (sản xuất, tổ chức bộ máy quản lý và nhân sự);

(3) - *Chức năng lãnh đạo* (chỉ huy, điều khiển);

(4) - *Chức năng phối hợp* (kết nối, liên hợp, điều hoà tất cả các hoạt động và lực lượng);

(5) - *Chức năng kiểm tra* để sớm phát hiện, khắc phục những khiếm khuyết, lệch lạc khỏi mục tiêu.

5 chức năng của quản lý tồn tại một cách tuần hoàn và có vai trò đan xen với nhau, trong đó, hoạch định là khâu trung tâm của quá trình. Fayol nhấn mạnh các nhà quản lý, trước hết là cấp lãnh đạo, phải có đủ khả năng thực hiện cả 5 chức năng nghề nghiệp của mình.

c. *14 nguyên tắc của quản lý*. Fayol khẳng định nguyên tắc quản lý rất cần cho người lãnh đạo, quản lý. “Nếu không có nguyên tắc thì người ta sẽ lâm vào tình trạng tối tăm và hỗn loạn... nguyên tắc là ngọn đèn pha có thể giúp con người nhận rõ phương hướng”⁽⁵⁾ và đề ra 14 nguyên tắc cũng chính là 14 nhiệm vụ và quan điểm chính của nhà quản lý trong quá trình hoạt động của họ:

1. *Phân công lao động* phù hợp, rõ ràng, tạo được sự liên kết; 2. *Xác định quyền hạn và trách nhiệm* rõ ràng, đúng mức; 3. *Duy trì tốt kỷ luật* trong đội ngũ, đảm bảo sự ... tinh thần phục vụ tốt; 4. *Đảm bảo sự thống nhất chỉ huy* từ một trung tâm; 5. *Thống nhất lãnh đạo*, một nhân viên, một công việc chỉ có một người lãnh đạo và một kế hoạch; 6. *Lợi ích cá nhân* phục tùng lợi ích tập thể;

7. *Trả công* thoả đáng, sòng phẳng, công bằng; 8. *Tập trung* quyền lực trong hệ thống quản lý; 9. *Xác định rõ hệ thống cấp bậc* chức trách và duy trì ổn định; 10. *Duy trì trật tự*; 11. *Giữ công bằng* trong quan hệ đối xử; 12. *Ổn định* nhân sự và bổ sung kịp thời; 13. *Khuyến khích tinh thần sáng tạo*; 14. *Xây dựng bầu không khí hoà thuận*, đoàn kết trong nội bộ xí nghiệp.

Trong 14 nguyên tắc trên, nguyên tắc (4) *thống nhất chỉ huy* và nguyên tắc (9) *hệ thống cấp bậc* được coi là hai nguyên tắc quyết định, phản ánh thực chất lý luận quản lý của Fayol.

d. *Yêu cầu đối với người lãnh đạo tổ chức*. Đối tượng nghiên cứu của Fayol là những người quản lý cao cấp của tổ chức – *cấp lãnh đạo, chỉ huy*. Đi xa hơn Taylor, ông không chỉ đòi hỏi họ có đủ khả năng chuyên môn mà còn phải có sức khoẻ, trí tuệ, năng lực quản lý, có kiến thức chung vững vàng và có nhiều kinh nghiệm điều hành. Trên hết, người lãnh đạo phải có phẩm chất đạo đức như tính kiên quyết, năng lực, sự can đảm, ý thức trách nhiệm và quan tâm đến lợi ích chung. Họ phải đảm bảo được rằng những cán bộ cấp dưới của mình có công việc thích hợp, biết làm việc hợp tình hợp lý, có trật tự, kỷ luật và có những con đường, cơ hội để bộc lộ tính sáng tạo và tài năng.

Quan điểm của Fayol là các nhà lãnh đạo, quản lý tài năng thuộc về “*hàng ngũ tinh hoa trí thức*” của đất nước nên họ phải được giáo dục, đào tạo một cách hệ thống, lâu dài và liên tục các kiến thức quản lý khoa học từ cấp tiểu học và tiếp tục ở các cấp học cao hơn trước khi

⁽⁵⁾ *Sdd*, tr.64.

đào tạo trong các trường chuyên nghiệp⁽⁶⁾.

Thuyết quản lý tổng quát của Fayol là sự bổ sung rất cần thiết cho quản lý theo khoa học của Taylor với cùng một mục tiêu là khoa học hoá công việc quản lý. Bắt đầu từ Fayol, các nhà khoa học quản lý đã có sự phân biệt giữa lãnh đạo và quản lý về vai trò, chức năng, nội dung công việc của họ. Fayol đã mở ra một thời kỳ khoa học quản lý phương Tây dành sự ưu tiên trước hết cho việc nghiên cứu bộ phận lãnh đạo cấp cao nhất của tổ chức doanh nghiệp- những người giữ chức vụ chủ tịch hội đồng quản trị, giám đốc điều hành (CEO) các công ty cổ phần lớn. Thế nhưng ở Việt Nam hiện nay vấn đề này vẫn chưa được chú trọng nghiên cứu; sự phân biệt giữa lãnh đạo và quản lý trong tổ chức doanh nghiệp và các loại hình tổ chức khác vẫn chưa thực sự rõ ràng.

3. Trường phái Quan hệ con người và thuyết Hành vi tổ chức

Bên cạnh mặt thành công to lớn, hạn chế chung của *thuyết quản lý theo khoa học* và *thuyết quản lý tổng quát* là cách tiếp cận *duy lý, duy khoa học* và *duy kinh tế* về con người và quản lý trong một tổ chức; cả Taylor và Fayol đều chưa biết cách khai thác đầy đủ nguồn lực con người và tìm ra những động cơ thúc đẩy mới ngoài động cơ kinh tế – mức thu nhập.

Khắc phục những hạn chế cơ bản trên phải kể đến công lao đầu tiên của những người sáng lập ra trường phái “*quan hệ con người*” của Mary Parker Follet (1868-1933) và Elton Mayo (1880-1949).

a. Về quyền lực và thẩm quyền của người lãnh đạo, quản lý

Theo nhà triết học và tâm lý học xã hội Follet *quyền lực* “đơn thuần là khả năng bắt mọi việc phải xảy ra, là một tác nhân xui khiến, khởi xướng sự thay đổi”⁽⁶⁾. Quyền lực có hai loại: “quyền lực tuyệt đối” và “quyền lực liên kết”. Nếu nhà quản lý sử dụng quyền lực tuyệt đối thì họ chỉ tạo nên sự phẫn uất và sự phản ứng từ cấp dưới. *Thẩm quyền* là quyền lực được ban cho, là việc sử dụng quyền lực liên quan tới công việc, do chức năng và công việc quy định: Mỗi người quản lý đều có thẩm quyền và trách nhiệm đi cùng với chức năng, nhiệm vụ mà người này đảm nhiệm. Người lãnh đạo, quản lý đúng cần sử dụng phát huy thẩm quyền chứ không phải là quyền lực tuyệt đối.

b. Chú trọng tới hoàn cảnh khách quan và các quan hệ xã hội khi lãnh đạo

Việc ra quyết định của nhà quản lý rất cần phải phù hợp với hoàn cảnh khách quan. Follet cho rằng nghệ thuật ra mệnh lệnh, quyết định của người quản lý như một nhân viên bán hàng giỏi biết tâm lý người mua hàng và giúp họ vượt trở ngại trong quyết định chọn mua hàng. Ra mệnh lệnh phải nhằm đạt tới sự thống nhất giữa quản lý và bị quản lý; nó “liên kết tất cả các bên có liên quan vào việc nghiên cứu hoàn cảnh, khám phá ra quy luật của hoàn cảnh và tuân theo quy luật ấy”.

Follet phê phán quan điểm dùng quyền lực quản lý theo kiểu “cây gậy và củ cà rốt” của Taylor. Bà khuyến cáo các nhà quản lý lãnh đạo thúc đẩy nhân viên một cách tự nhiên, hợp lý và có

⁽⁶⁾ Các học thuyết quản lý, Sdd, tr.121.

⁽⁶⁾ Các học thuyết quản lý, Sdd, tr.133.

tính nhân văn, chú trọng tới cả yếu tố tình cảm, tâm lý của họ.

c. *Nhiệm vụ của quản lý là phát triển các quan hệ xã hội và thúc đẩy sự hợp tác trong tổ chức*

Một điểm mới nữa của trường phái “quan hệ con người” so với trường phái “quản lý học cổ điển” của Taylor và Fayol là việc phát hiện ra các nhóm tự phát- hình thức tổ chức phi chính thức tồn tại trong mỗi doanh nghiệp và việc phát hiện động lực thúc đẩy của nhóm đối với mỗi cá nhân tham gia.

Bằng nhiều nghiên cứu thực nghiệm công phu, Mayo đã phát hiện ra việc tăng cường tiếp xúc, đối thoại thẳng thắn giữa lãnh đạo, quản lý với công nhân đã đem lại cho tổ chức rất nhiều ích lợi; không những tăng cường khả năng hợp tác tốt hơn giữa công nhân với những người quản lý, tạo ra một cộng đồng cùng chung trách nhiệm, mà còn là một phương pháp quan trọng để bồi dưỡng, huấn luyện cán bộ quản lý.

Các nhóm nhỏ hình thành tự phát, tự nguyện có một vai trò rất quan trọng đối với sự phát triển tâm lý, tình cảm và ý chí của các thành viên. Mayo viết: trong bất cứ một xí nghiệp thành công nào, quản lý không chỉ liên quan tới công nhân mà còn liên quan tới các nhóm làm việc (team work). Trong mỗi bộ phận đang hoạt động, người công nhân- dù nhận thức được hay không- đều tự xây dựng một nhóm có luật lệ, nghĩa vụ, lễ thói, thậm chí cả những nghi lễ thích hợp; và người quản lý thành công tương xứng khi được nhóm chấp nhận như là người sáng lập hay người lãnh đạo của nó.⁽⁷⁾

⁽⁷⁾ Các học thuyết quản lý, Sdd, tr.155.

d. *Chức năng và năng lực của nhà lãnh đạo*

Trường phái Quan hệ con người chú trọng tới tâm lý của người lãnh đạo trong quản lý. Phê phán quan điểm quyền và năng lực của người lãnh đạo là tự nhiên, Follet cho rằng cần học tập để phát triển các năng lực, chức năng lãnh đạo.

- Người lãnh đạo phải biết thống nhất các khác biệt của những người cấp dưới trực tiếp của mình để tạo ra một hợp lực chung của tổ chức. Quan điểm này giống với tư tưởng của Các Mác coi chức năng cơ bản của quản lý là làm nhạc trưởng chỉ huy dàn nhạc.

- Người lãnh đạo cần có sự hiểu biết thấu đáo và lòng tin vào tương lai, cần nhìn xa trông rộng, đồng thời hiểu được vị trí của mỗi cá nhân trong tổng thể tổ chức, một tổ chức luôn biến chuyển.

- Người lãnh đạo phải có những phẩm chất cá nhân mà công việc, nghề nghiệp đòi hỏi như tính kiên trì, năng lực thuyết phục, sự khéo léo trong các xử sự..., cũng như trình độ hiểu biết cao và được đào tạo, rèn luyện nhiều trong thực tế quản lý.

- Người lãnh đạo giỏi phải biết phát triển quyền lãnh đạo giữa những người dưới quyền mình; phải dạy và rèn luyện họ cách tự điều khiển hoàn cảnh, phát triển ý kiến riêng và quyền lãnh đạo của mình.

Những tư tưởng trên của Follet, theo đánh giá của P. Drucker và M. Pinto, đã vượt trước thời đại bà nhiều thập kỷ, khá gần gũi với tư duy về lãnh đạo và quản lý hiện nay ở nước ta và thế giới: người lãnh đạo phải có tâm, và có tài, người lãnh đạo là người sử dụng được nhiều người giỏi hơn mình;...

Mặc dù còn một số điểm hạn chế (ví dụ, nghiên cứu tổ chức có tính khép kín,

ít biến đổi) nhưng tinh hoa của trường phái *quan hệ con người* chính là hướng các nhà lãnh đạo, quản lý vào việc *nhận biết và khai thác các nguồn lực con người trong một tổ chức* thông qua các mối quan hệ xã hội đa dạng, nhiều chiều, trước hết là các quan hệ giữa lãnh đạo, quản lý và nhân viên.

Kế thừa lý luận của Follet và Mayo, lý luận **Hành vi tổ chức** (Organizational behavior) đã trở thành một học thuyết quản lý được phát triển rộng rãi ở các nước phương Tây từ những năm 80 của thế kỷ XX trở lại đây. Thuyết Hành vi tổ chức khẳng định rằng *yếu tố con người* (human factor) là cơ sở và nguồn lực đầu tiên dẫn đến sự thành công của tổ chức kinh doanh trong điều kiện toàn cầu hoá kinh tế.

Thuyết *Hành vi tổ chức* đề nghị các nhà lãnh đạo, quản lý quan tâm tới hành vi của tất cả các đối tượng quản lý với sự khác biệt cá nhân về các giá trị, đạo đức, năng lực, nhu cầu, lợi ích và động cơ để thiết lập các mục tiêu và lãnh đạo phù hợp. Sự lãnh đạo không chỉ dựa trên quyền lực quản lý, chính trị mà còn phải phát huy được sức mạnh cố kết, năng lực tự quản của các nhóm (teams, team works) và các quá trình tổ chức; quá trình thông tin, quan trọng là *thông tin phản hồi* (feed back) giữa bị quản lý và quản lý; quá trình lãnh đạo; quá trình giải toả các xung đột, các stress nghề nghiệp... Sự lãnh đạo còn đòi hỏi khả năng nhận thức, điều chỉnh các chu kỳ sống (life cycles) của tổ chức, xây dựng và duy trì *văn hoá tổ chức* như một nguồn lực phát triển và việc thiết lập một chế độ học tập thường xuyên

của toàn thể đội ngũ để đáp ứng với các thách thức của sự thay đổi⁽⁸⁾.

4. Lãnh đạo, quản lý trong điều kiện kinh tế toàn cầu và xã hội tri thức

Từ những năm 80 của thế kỷ XX đến nay, do tác động của cuộc cách mạng khoa học- công nghệ hiện đại, sự bùng nổ của thương mại và đầu tư toàn cầu... loài người đã có nhiều thay đổi lớn lao, sâu sắc về kinh tế, chính trị, văn hoá, xã hội... Trong bối cảnh và điều kiện như vậy tất yếu dẫn tới sự thay đổi về lý luận quản lý.

a. Sự mở rộng về đối tượng, chức năng và trách nhiệm của lãnh đạo, quản lý

Đối tượng và phạm vi của quản lý ngày càng mở rộng cùng với tiến trình phát triển của xã hội. Từ thập kỷ 60 và 70 của thế kỷ XX, *Peter Drucker*- một đại biểu xuất sắc của lý luận quản lý thế kỷ XX và của lý luận quản lý trong xã hội tri thức- đưa ra quan điểm đối tượng của quản lý bao gồm quản lý một doanh nghiệp, quản lý các nhà quản lý và quản lý công nhân, công việc. Đến cuối thế kỷ XX, trong một tác phẩm mới, Drucker đã chứng minh rằng một sai lầm của lý luận quản lý thế kỷ này là đã coi quản lý có nghĩa là quản lý kinh doanh; thực ra, "quản lý là bộ phận cấu thành cụ thể và phân biệt được của bất cứ tổ chức nào"⁽⁹⁾; nó cần tiến hành một cách khoa học và khôn ngoan trong các tổ chức chính trị, chính phủ, tổ chức sự nghiệp hay là tổ chức phi chính phủ.

⁽⁸⁾ Robert Kreitner và Angelo Kinichi: Organizational, behavior, TRWIN, USA, 1995, tr.vi,3, tr.51,233,333.

⁽⁹⁾ P.Drucker: *Những thách thức của quản lý trong thế kỷ XXI*, Nxb. Trẻ, TP.Hồ Chí Minh, 2003, tr.13.

Mối quan tâm và trách nhiệm của lãnh đạo, quản lý không còn nằm trong các vấn đề nội bộ của tổ chức mà đã mở rộng ra xã hội, “là tất cả những gì có ảnh hưởng tới sự hoạt động và kết quả đạt được của một tổ chức, bất kể nằm trong hay ngoài tổ chức, chịu sự điều khiển hay không chịu sự điều khiển của tổ chức đó”⁽¹⁰⁾. Từ đây hình thành khái niệm “*trách nhiệm xã hội của quản lý*”: với khách hàng, công chúng, báo chí, cộng đồng địa phương, dân tộc... Chính *xã hội*, chứ không chỉ là *cấp trên*, là người giám sát, đánh giá hoạt động của các tổ chức, trước hết là loại hình tổ chức kinh doanh, bằng các hệ thống đánh giá chất lượng sản phẩm (ISO 9000), quản lý chất lượng đồng bộ (TQM), quản lý mức độ thân thiện với môi trường (ISO 14000), trách nhiệm xã hội của tổ chức (SA).

b. Sử dụng nguồn tài nguyên thông tin - tri thức để không ngừng đổi mới

Hiện tại, *thông tin* đã trở thành một hình thức quyền lực cao cấp nhất của lãnh đạo, quản lý. Alvin Toffler đã rút ra một kết luận khái quát rằng so với hai loại quyền lực khác mà loài người đã sử dụng là *bạo lực* (trong nền văn minh nông nghiệp) và *tiền bạc* (trong nền văn minh công nghiệp) thì *thông tin - tri thức* là loại quyền lực mạnh mẽ nhất, dồi dào nhất và phù hợp nhất với xã hội hiện đại; trong *xã hội công nghiệp*, tiền có thể sai khiến được bạo lực (luật pháp và ngoài luật pháp) còn trong *xã hội thông tin, tri thức* không chỉ là sức mạnh mà còn là sự giàu có, là cái sản sinh ra tiền, của⁽¹¹⁾.

⁽¹⁰⁾ Sdd, tr.61.

⁽¹¹⁾ P. Drucker: *Những thách thức của quản lý trong thế kỷ XXI*, Sdd, tr.148.

Cùng quan điểm với Toffler, P. Drucker gọi xã hội hiện nay là *xã hội tri thức* với một đặc điểm cơ bản là sự lãnh đạo, quản lý phải dựa vào tri thức, phải biết cách khai thác, phát huy nguồn tài sản quan trọng nhất này ở trong và ngoài tổ chức. Tri thức được hiểu là những thông tin cần thiết cho công việc, giúp cho các cá nhân và tổ chức tăng thêm chất lượng sản phẩm và hiệu suất.

Tuy nhiên, có một nghịch lý là các tổ chức hiện đang tràn ngập các dữ liệu, số liệu song lại thiếu thông tin. “Đối với công việc của các nhà quản lý cấp cao thì cho đến nay công nghệ thông tin mới chỉ dừng lại ở chỗ là phương tiện cung cấp dữ liệu hơn là phương tiện cung cấp thông tin, chứ chưa nói đến phương tiện cung cấp những ý tưởng hay các chiến lược khác biệt và mới mẻ”. Vì vậy, người lãnh đạo, quản lý cần có năng lực lựa chọn, tìm kiếm thông tin thực sự cần thiết cho công việc của mình bằng những phương tiện thích hợp và trong một thời gian nhanh nhất.

Trong các nguồn thông tin tạo ra của cái, sản phẩm thì *thông tin về nguồn nhân lực của tổ chức* chính là cái rất quan trọng. Thông tin về nguồn nhân lực không chỉ cho người lãnh đạo biết về chất lượng, số lượng của đội ngũ mà còn biết rõ đặc điểm của từng cá nhân, làm cơ sở sử dụng cho hoạch định, đào tạo và phát triển nhân sự; biến tổ chức của mình thành *tổ chức lao động tri thức*. Tri thức là một động lực của sự đổi mới nên có được nhiều thông tin, tri thức người lãnh đạo có thể tạo ra sự đổi mới của tổ chức một cách hệ thống và liên tục. Cố nhiên trong quá trình đổi mới, người lãnh đạo cũng cần thông tin để tránh những cạm bẫy, rủi ro, để làm

chủ tương lai của tổ chức. Người lãnh đạo cần có năng lực khuyến khích các sáng kiến và ý tưởng đổi mới và tổ chức thành công quá trình biến ý tưởng thành kết quả, sản phẩm của tổ chức.

“Đổi mới có nghĩa là coi đổi mới là một cơ hội”⁽¹²⁾. Một cơ hội rất quan trọng của đổi mới là biết cách *sử dụng, làm chủ những công nghệ mới vào sự sản xuất của tổ chức chứ không phải chỉ đơn thuần là phát minh, sáng tạo ra công nghệ mới*. Thí dụ điển hình về vấn đề này là câu chuyện Viện nghiên cứu (Bellabs) của tập đoàn AT và T (Mỹ) mất nhiều năm nghiên cứu để phát minh ra tranzito song lại không biết làm gì với nó. Công ty SONY của Nhật đã nhanh chân mua phát minh này chỉ với giá 25 ngàn đô la vào đầu năm 50 và ngay sau đó đã cải tiến, chế tạo ra hàng loạt sản phẩm nghe nhìn dùng công nghệ vi điện tử – bán dẫn và chiếm lĩnh thị trường ngành hàng này tại chính nước Mỹ.

Vì thông tin, kiến thức có sự thay đổi nhanh chóng nên *các tổ chức của xã hội tri thức cần có chức năng của một tổ chức đào tạo, cần bồi dưỡng, rèn luyện đội ngũ của mình một cách thường xuyên*.

c. Sự đa dạng của các nền văn hoá quản lý và phong cách lãnh đạo

Lý luận quản lý từ những năm 80 của thế kỷ XX đến nay nhấn mạnh *vai trò của văn hoá trong lãnh đạo, quản lý và sự khác nhau giữa các nền văn hoá quản lý của nước này so với nước khác, thậm chí cả sự khác biệt giữa các hệ thống văn hoá tổ chức khác nhau trong một nước, giữa văn hoá công ty này với*

văn hoá công ty kia. T.Peters và R.Waterman đã chứng minh rằng giữa người Mỹ và người Nhật không chỉ có sự khác biệt về văn hoá dân tộc mà còn khác nhau về phong cách lãnh đạo, quản lý doanh nghiệp của họ. W.Ouchi đã thành công với lý luận phương thức và mô hình quản lý doanh nghiệp của Mỹ (kiểu A) khác với mô hình quản lý doanh nghiệp của Nhật Bản (kiểu J) giống như sự khác biệt giữa hai chữ cái này song lại chưa mấy thành công với quan điểm có thể kết hợp những điểm tốt nhất từ hai mô hình này để tạo ra một nền văn hoá quản lý lai tạo và tốt nhất cho Hoa Kỳ – Thuyết Z⁽¹³⁾.

Cả lý luận và thực tiễn quản lý doanh nghiệp ở các nước phát triển đều đã chứng minh tầm quan trọng của văn hoá trong quản lý, bằng sự phát triển và thành công bền vững của các công ty xuất sắc nhất như IBM, GE, Microsofp, Coca-Cola (Mỹ), Matshushita, SONY, HONDA (Nhật Bản), Hyundai, Samsung (Hàn Quốc)... Những người sáng lập công ty này đã lãnh đạo doanh nghiệp không chỉ bằng một hệ thống quản lý khoa học, bằng năng lực luôn luôn đổi mới công nghệ theo động lực của thị trường và theo yêu cầu của khách hàng mà còn bằng việc xây dựng một nền văn hoá tổ chức giàu tính nhân văn, tạo ra một bầu không khí tâm lý khuyến khích tất cả mọi người đoàn kết, lao động sáng tạo, cùng chia sẻ với nhau những khó khăn, cùng hướng tới các sứ mệnh, mục tiêu chung. Người lãnh đạo – sáng lập ra một nền văn hoá tổ chức có phong cách của một nhà tư tưởng, nhà truyền giáo, nhà giáo dục... Như

⁽¹²⁾ P.Drucker: *Quản lý vì tương lai*, Viện Nghiên cứu Quản lý kinh tế Trung ương, H., 1997. T. II, tr.198.

⁽¹³⁾ Các học thuyết quản lý, *Sdd*, xem chương “*Các thuyết văn hoá quản lý*” tr.228-243.

vậy, xã hội tri thức đòi hỏi người lãnh đạo cần có không chỉ là tài năng mà cả phương diện đạo đức, văn hoá cá nhân. Nói theo cách phương Đông, người lãnh đạo phải vừa có đức, vừa có tài, có phong cách văn hoá.

Đáng chú ý là phương thức lãnh đạo bằng văn hoá tổ chức- văn hoá công ty - đã được sử dụng trong các loại hình tổ chức khác, kể cả trong các cơ quan công quyền. Chẳng hạn, ở Anh, Cục thuế Nội địa cũng đã rất coi trọng việc xây dựng hệ thống các giá trị và nguyên tắc làm việc chung trong “nền văn hoá tổng thể” (total culture) của nó⁽¹⁴⁾.

Kết luận chung của các thuyết về văn hoá quản lý là không có sự phân định rạch ròi giữa lãnh đạo và quản lý, *không có một mô thức quản lý chung, duy nhất đúng cho các dân tộc và nền văn hoá khác nhau*. Phương thức lãnh đạo, quản lý tốt của Mỹ chưa chắc đã phù hợp nếu áp dụng ở Nhật Bản hoặc Việt Nam và ngược lại. Một câu hỏi mà Drucker đặt ra liên quan tới phong cách lãnh đạo là có một cách duy nhất đúng để quản lý con người hay không?

Trước khi có sự xuất hiện của xã hội tri thức, Douglas McGregor trong cuốn sách *Khía cạnh nhân bản của doanh nghiệp* xuất bản năm 1960 đã khẳng định rằng việc quản lý con người phải lựa chọn giữa hai và chỉ hai cách khác nhau thôi, đó là “thuyết X”- quản lý theo kiểu chỉ huy của quân đội, và “thuyết Y” – quản lý bằng sự hướng dẫn, thúc đẩy, phát huy

tính tự chủ của người bị quản lý; sau đó tác giả khẳng định “thuyết Y” là duy nhất đúng.

Phong cách lãnh đạo của “thuyết Y” so với quan điểm lãnh đạo bằng “cây gậy và củ cà rốt” của Taylor được đánh giá là “mô thức lãnh đạo mới”. Tuy nhiên, đi qua cả khu “rừng lý luận quản lý”⁽¹⁵⁾ chúng ta có thể rút ra câu trả lời cho câu hỏi trên là *không có một cách duy nhất đúng để quản lý con người; không có một phong cách lãnh đạo duy nhất đúng và bất biến trong thực tiễn hoạt động quản lý*. Mỗi một tổ chức cần căn cứ vào các điều kiện, đặc điểm, chức năng của mình để tìm ra các giải pháp quản lý và xây dựng phong cách lãnh đạo phù hợp hoặc là tối ưu với nó.

5. Cán bộ lãnh đạo, quản lý nước ta với việc học tập và vận dụng các lý thuyết quản lý hiện đại

Việt Nam tiến hành CNH, HDH muộn nên hiện nay cùng lúc còn tồn tại cả ba phương thức lãnh đạo, quản lý tiêu biểu cho ba nền kinh tế và văn minh khác nhau: nông nghiệp, công nghiệp, hậu công nghiệp (xã hội tri thức). Đặc điểm chính trị, xã hội chủ nghĩa và văn hoá nước ta có nhiều sự khác biệt so với các nước Tư bản chủ nghĩa nên không thể áp dụng một cách nguyên xi, máy móc các lý luận về lãnh đạo, quản lý được hình thành từ các nước này vào nước ta. Vấn đề đặt ra đối với đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý nước ta là phải hiểu rõ các lý thuyết và phương pháp quản lý hiện đại để vận dụng vào công việc của mình một cách chọn lọc, tổng hợp và sáng tạo.

Đối với các doanh nghiệp công nghiệp, một số tổ chức sự nghiệp và

⁽¹⁴⁾ Bài phát biểu của ngài Nicholas Montagu, nguyên Chủ tịch Hội đồng quản lý Cục thuế Nội địa, Vương quốc Anh tại cuộc Hội thảo: *các vấn đề quản lý trong cung ứng dịch vụ công: quản lý rủi ro, tính minh bạch và trách nhiệm*, Bộ Nội vụ và Hội đồng Anh tổ chức tại Hà Nội, ngày 29/3/2005.

⁽¹⁵⁾ *Tinh hoa quản lý*, Sdd, chương 22, tr.360-368.

hành chính, việc áp dụng phương pháp quản lý khoa học của Taylor vào công việc có thể vẫn rất cần thiết và có hiệu quả. Đối với các tổ chức khoa học, hoạt động nghiên cứu và triển khai tổ chức kinh doanh hoặc sự nghiệp sử dụng nhiều lao động tri thức thì việc vận dụng các phương pháp của lý thuyết quản lý trong xã hội tri thức có thể là phù hợp hơn, đem lại hiệu quả lãnh đạo cao hơn.

Nhìn chung, có thể nêu ra một số nguyên tắc và phương pháp lãnh đạo, quản lý phù hợp với thời đại và xã hội tri thức hiện nay:

- Xác định rõ từng công việc- chức danh với các trách nhiệm, quyền hạn cá nhân cụ thể trong mỗi tổ chức; người lãnh đạo, quản lý phải chịu trách nhiệm cá nhân đối với kết quả, hiệu quả hoạt động của những người dưới quyền và tổ chức mà họ phụ trách.

- Thay thế phong cách lãnh đạo – chỉ huy kiểu quân đội bằng phong cách lãnh đạo của người nhạc trưởng và của huấn luyện viên bóng đá, tôn trọng sự khác biệt về tâm lý, nhân cách và năng lực tự điều chỉnh của mỗi cá nhân;

- Khai thác, phát huy năng lực sáng tạo và áp dụng tri thức mới của đội ngũ vào công việc để không ngừng nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động của tổ chức. Thường xuyên kiểm tra các đơn vị cơ sở và đi ra ngoài tổ chức để thu nhận thông tin mới và điều chỉnh kịp thời các lệch lạc, sai sót.

- Đánh giá nhân sự phải căn cứ chủ yếu vào kết quả thực hiện công việc của cá nhân và theo nhóm của họ; chú trọng tới nhu cầu lao động sáng tạo, phát

triển toàn diện và sự thành đạt của cá nhân trong tổ chức.

- *Phong cách lãnh đạo, quản lý cần phù hợp với bản sắc văn hoá dân tộc và phát huy vai trò tích cực của nền văn hoá tổ chức.*

Tài liệu tham khảo:

1. Christian Batal: *Quản lý nguồn nhân lực trong khu vực nhà nước*, Nxb. CTQG, Hà Nội, 2002, T.1.
2. Đỗ Minh Cương (chủ biên): *Các học thuyết quản lý*, Nxb. CTQG, 1996.
3. P.Drucker: *Quản lý vì tương lai*, Viện Nghiên cứu Quản lý kinh tế Trung ương, H., 1997., T. II.
4. P. Drucker: *Những thách thức của quản lý trong thế kỷ XXI*, trong sách “Tinh hoa quản lý”, Nguyễn Cảnh Chất dịch và biên soạn, Nxb. Lao động- Xã hội, Hà Nội, 2002.
5. P.Drucker: *Những thách thức của quản lý trong thế kỷ XXI*, Nxb. Trẻ, TP.Hồ Chí Minh, 2003.
6. Robert Kreitner và Angelo Kinichi : *Organizational, behavior, TRWIN*, USA, 1995.
7. VI. Lênin toàn tập, Nxb. Tiến bộ, Matxcova, 1978.
8. WWW. Vnn.Vn: ViệtNamnet ngày 13/3/2005, bài “Công chức Việt Nam nên ghi nhật ký công việc”.